

回答者:

常務執行役員DX戦略部門統括  
コーポレート戦略部門 IR部長村上 由泰  
渡部 満泰

- 1) DX戦略を推進する中で、既存の流通や大手ECサイトとの関係はどのように変化していくのか。また花王の販売部門にかかる固定費や物流などの変化についても教えてほしい。

既存の流通や大手ECサイトとは引き続き良い関係を築いていきたい。すべてのお客様に自社ECサイトである「My Kao」で購入いただく事を想定しているのではなく、お客様が購入したいところで購入いただく事が前提。お客様が魅力を感じてMy Kaoで購入いただけるような価値提案ができれば、おのずと我々のサイトで購入される方も増えると考えている。

固定費や物流も今後大きく変わっていくと思う。例えば直販が増えていけば、それに合わせた倉庫の持ち方や商品の運送形態が必要になる。10年先、20年先を見据えて今から手を打っていくことが大事。

- 2) 説明会資料4ページで記載されているDX投資の具体的な中身を教えてほしい。また競合他社と比べて花王が重点的に投資している点があれば教えてほしい。

一例をあげるとここ数年の実績でいえば、My Kaoの仕組みをつくるのに大きな投資をしてきた。今後は資料42、43ページに記載している各国のバリューチェーンを高速で最適化するための投資を増やしていく。

- 3) 1,500名というシチズンデベロッパー\*の人数は競合他社比較で多いのか？また、シチズンデベロッパーは専門的な経歴をもっている人なのか。データサイエンティストとの経歴の違いも教えてほしい。

他社のシチズンデベロッパーの具体的な人数はわからないが、我々が主に使用しているITツール、Microsoft Power Platformを提供しているMicrosoft社からは、他社に比べて圧倒的に人数が多いと聞いている。

シチズンデベロッパーのほとんどは特殊な経歴を持っているわけではなく、ごく普通の社員がローコードツールに興味を持ち、学習し成長していった。2018年にスタートしたSIT（Strategic Innovative Technology：先端技術戦略室）という部門の社員がシェアポイントと呼ばれるコラボレーションツールを使用し、社員が集う場所をつくった。その中からエバンジェリストが出てきて、チャレンジする人たちをサポートしながら、全社に浸透していった。一方、データサイエンティストは、専門的なバックグラウンドを持っているケースが多い。

\* IT技術者ではないが、身近な業務課題を発見し、ITツールを使って自ら業務プロセスの改善に取り組む社員

- 4) システム構築も含めDX戦略が非常に順調に進んでいる印象を受けるが、デジタル化によりビジネスに関する全ての問題が解決するのか？ 勘と経験と度胸も大切なのではないかと。

デジタルで全ての問題が解決するとは思っていない。デジタルの時代においても、勘と経験と度胸は非常に大事だと考

えている。デジタルを使うことによって、新しい視点や、変化の兆しなどたくさんの気づきや学びがある。それをヒントに勘と経験と度胸を磨き、良いマーケティング、ビジネスを展開していくことが重要。

**「デジタル千里眼」というシステムによりブランド力が測れるという話があったが、もう少し詳しく知りたい。**

デジタル千里眼は約5万人の購買データをベースに作成している。詳しいアルゴリズムはお話できないが、購入者を3つに分類し、月次でその変化をマーケティング担当者が分析し次のアクションに活かしている。打ち手の精度が上がってきているのは間違いない。

**5) ROICについて確認したい。DXの投資効果を測定するのは結構難しいと考えている。説明会資料で記載されているROICマネジメントは中期経営計画「K27」での目標と一致しているのか？**

あくまでもDXは手段であるケースが多いので、DX投資としてのROICの数値を算出するのは難しい。全社の企業活動を網羅してデジタル活用を進めているので、K27の全社ROICそのものと考えている。

#### 注意事項

本資料に記載されている内容は、DX戦略説明会の質疑をもとに要約した当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告無しに変更されることがあります。

また、業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。